

SUPPLÉMENT



Lean management

Une méthode antigaspi
pour votre entreprise

Le *lean management* (ou simplement *lean*) est une démarche visant l'amélioration des performances de l'entreprise en réduisant les gaspillages sur l'ensemble de la chaîne de valeur. C'est avant tout une nouvelle manière d'agir et de penser au quotidien où le bon sens prime. Elle recouvre trois objectifs principaux : la satisfaction client (qualité du travail, délais...), la satisfaction des composantes de l'entreprise (considération, tâches inutiles, prévention...) et l'accroissement de la rentabilité (suppression de la non-valeur).

Le *lean* nécessite l'implication de tous afin de créer une dynamique de progrès dans les comportements et les pratiques professionnelles.

Nous n'avons pas ici la prétention de vous accompagner dans une telle démarche, car pour bien la mener, vous devrez soit suivre une formation, soit faire appel à un conseiller extérieur. Il vous aidera à poser un diagnostic poussé et à trouver les meilleures solutions pour améliorer votre gestion et vos résultats, en réduisant les gaspillages (approvisionnements, stocks, production, coordination, matériels, transports, planning, délais...). Nous vous donnons les bases pour engager une réflexion afin d'éliminer de votre organisation tout ce qui n'ajoute pas de valeur, et donc de rendre votre entreprise plus performante.

Le lean management vise à rendre l'entreprise plus performante en termes de coûts, de qualité, de délais, par une gestion rationnelle des flux en interne, avec les fournisseurs et les clients. C'est un levier de compétitivité pour l'entreprise dans un contexte toujours plus concurrentiel.

La philosophie du *lean*

Plus que jamais, les entreprises sont confrontées à la fois aux exigences croissantes des clients (qualité irréprochable, flexibilité et livraison en juste-à-temps, prix compétitifs...), à une concurrence rude et imprévisible, et à un contexte socioéconomique complexe.

L'équation à résoudre pour elles n'est pas simple. Comment arriver à conjuguer simultanément la maîtrise de la qualité, des coûts et du temps ? En d'autres termes, comment être à la fois efficace, efficient, agile et durable ?

La solution réside dans la capacité à gérer le changement et à réussir à inscrire dans l'organisation de l'entreprise la performance

L'idée de base du lean est de maximiser la valeur client en minimisant les gaspillages, en chassant tout ce qui produit de la non-valeur ajoutée.

opérationnelle et économique comme un des facteurs clés du succès.

L'importance donnée à la réduction des coûts, à une plus grande efficacité opérationnelle et à une amélioration du service au client a amené bon nombre d'entreprises (de grande taille, mais aussi PME et TPE) à s'intéresser à la démarche *lean management*.

Cette démarche vise à créer une culture organisationnelle où tous les acteurs s'efforcent continuellement de réduire les gaspillages présents dans un processus. Pour cela, le personnel doit être force de proposition et être associé à l'amélioration des conditions de travail.

Le *lean* fait appel à des recettes méthodologiques, mais repose essentiellement sur un état d'esprit. La motivation et les comportements des hommes sont nécessaires à la réussite du projet.

« Tout ce qui n'ajoute pas de la valeur est gaspillage. » Henry Ford

Mais que veut dire *lean* ?

Le mot anglais *lean* signifie « mince ». Mais il est préférable de dire ici agile, car une entreprise *lean* est avant tout une entreprise qui a décidé de s'alléger de tout superflu pour devenir réactif dans un contexte économique instable. Une entreprise agile s'adapte et répond en permanence au client et à l'offre.

Valeur ajoutée ou non-valeur ajoutée, là est la question...

La valeur ajoutée (VA) se définit par ce que le client est prêt à payer. Elle représente toute activité qui transforme la matière, les prestations ou les informations pour répondre directement aux besoins et aux attentes des clients. Si l'activité ajoute de la valeur, il faut donc chercher à l'optimiser.

La non-valeur ajoutée (NVA) se définit par ce que le client n'est pas prêt à payer. Elle représente toute activité qui n'augmente pas la valeur du produit ou du service et qui influe sur les coûts, demande du temps, des ressources ou de l'espace. Il faut donc vérifier si cette activité est supprimable ou pas. Si elle ne l'est pas, il est nécessaire de chercher à la réduire en durée, fréquence, coût, etc.

EXEMPLE : si le produit est une planche coupée à dimensions, le geste qui permet de scier est de la valeur ajoutée. En revanche, se déplacer pour aller chercher la scie, la chercher dans un fatras d'outils plus ou moins bien rangés, attendre parce que quelqu'un d'autre l'utilise, changer la lame qui ne coupe plus bien... sont des actions de non-valeur ajoutée.

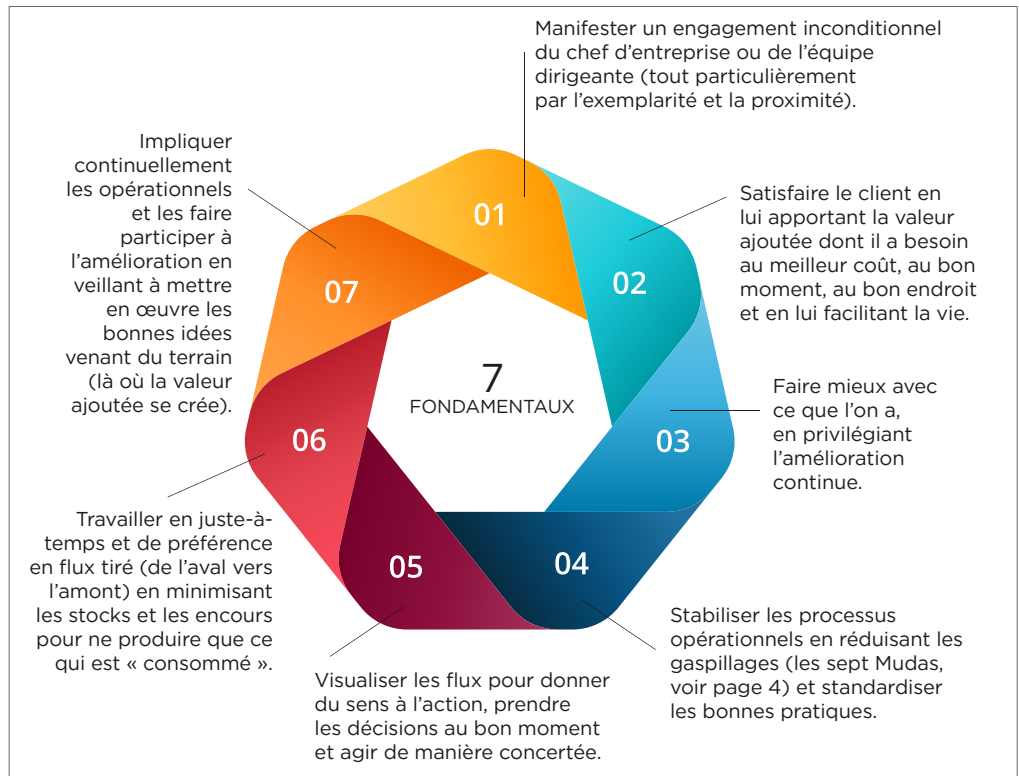
Les fondamentaux de la démarche

La démarche *lean* consiste à éliminer ou réduire les gaspillages, les rigidités et la variabilité pour se concentrer sur l'essence même de l'entreprise : créer de la valeur. Elle repose sur sept fondamentaux.

La transformation des comportements est au cœur de la démarche.

Quatre paramètres doivent être pris en compte pour garantir la réussite de la démarche *lean* :

- **le processus** : répondre aux besoins des clients, au moindre coût, en se concentrant uniquement sur les activités à valeur ajoutée et en évitant les gaspillages dans la chaîne de valeur ;
- **le management** : afficher un leadership actif et visible à tous les niveaux qui permettra à tous les intervenants de connaître leur rôle et de savoir ce qu'il est attendu d'eux ;

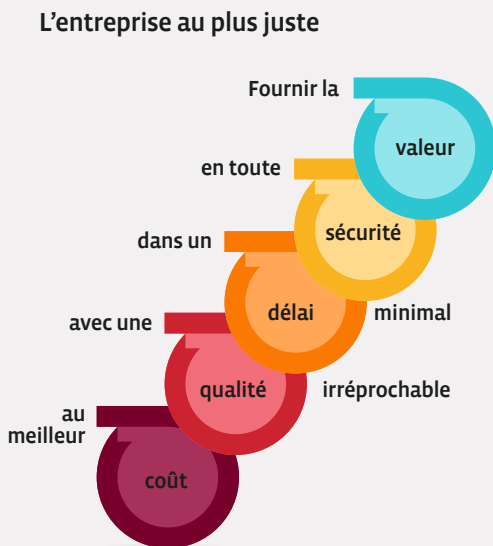


- **les compétences** : permettre à chacun de remplir au mieux son rôle ;
- **les comportements** : provoquer et encourager la mise en pratique des bons comportements, des bons réflexes.

Pour une intégration réussie, le *lean management* ne doit pas être considéré comme une solution ponctuelle, une réponse pratique et immédiate à une crise. Il doit au contraire être conçu comme un projet de moyen

terme qui prendra en compte l'évolution des compétences, la formation, l'organisation du travail collaboratif et la valorisation de l'individu.

Les 14 principes du *lean*



1. Fonder les décisions sur une philosophie à long terme.
2. Arrêter la production dès l'apparition d'un problème, de façon à obtenir de la qualité du premier coup.
3. Lisser la production et la charge de travail : supprimer des tâches jugées inutiles. Attention, toutefois, certaines tâches jugées inutiles peuvent être des moments de récupération, de coopération et d'anticipation essentiels à la réalisation du travail.
4. Créer une culture de résolution immédiate des problèmes.
5. Utiliser uniquement des technologies fiables qui servent les collaborateurs et les processus.
6. Former des responsables qui connaissent parfaitement le travail et qui incarnent la philosophie.
7. Utiliser le contrôle visuel afin qu'aucun problème ne reste caché.
8. Devenir une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique et à l'amélioration continue.
9. Standardiser les tâches.
10. Prendre les décisions lentement, par consensus, en considérant toutes les options possibles.
11. Utiliser des systèmes tirés pour éviter la surproduction et les stocks (juste-à-temps).
12. Aller sur le terrain.
13. Encourager les sous-traitants, les fournisseurs, les partenaires vers la même démarche.
14. Appliquer rapidement les solutions choisies.

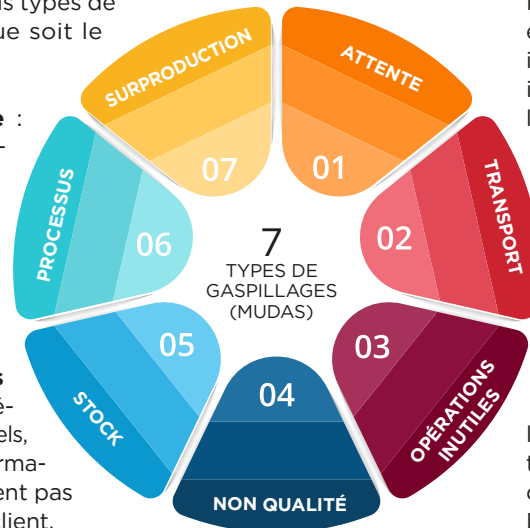
La chasse aux gaspillages

L'élimination des gaspillages conduit à l'amélioration des performances, des délais plus courts, une meilleure réactivité, des prix compétitifs, une offre attractive et donc globalement une satisfaction du client. Cela permet aussi de sauvegarder les prix et les marges.

Dans cette démarche, chaque acteur à son niveau va être invité à traquer les gaspillages qui alourdissent son travail et pénalisent ses performances.

On trouve sept grands types de gaspillages, quel que soit le secteur d'activité.

- 1. Délais d'attente :** attendre le matériel pour pouvoir travailler, mauvaise synchronisation entre les opérations ou les intervenants, etc.
- 2. Transports et déplacements inutiles :** de matériaux, pièces, matériels, documents ou informations qui n'apportent pas de valeur pour le client.
- 3. Opérations et mouvements inutiles :** déplacements causés par une mauvaise ergonomie du poste de travail, un mauvais rangement, du désordre, une désorganisation, du matériel ou des informations mal répertoriés. Les gestes sont liés à des méthodes de travail inefficaces ou des habitudes non remises en cause.
- 4. Non-qualité :** elle nécessite d'autres actions chronophages (contrôle, retouches, réparations, voire destruction) que le client final ne veut pas payer.
- 5. Stock inutile :** tout ce qui n'est pas indispensable à la réalisation de la tâche, au bon moment ; souvent dû à une mauvaise planification ou à des temps



Savez-vous combien d'argent vous perdez chaque jour ?

d'attente non maîtrisés. Il peut aussi s'agir de factures en attente. Le capital est alors immobilisé. Le stock est donc inutile si l'entreprise adopte la méthode du juste-à-temps.

6. Processus excessif ou trop complexe : toutes actions qui vont au-delà de spécifications du client et n'apportent pas de valeur ajoutée, mais génèrent des coûts.

7. Surproduction : produire plus que le besoin du client. Produire avant la commande. Réaliser une tâche qui ne répond à aucune demande ni exigence client. Le pire des gaspillages, car il génère d'autres.

Voire un 8^e : la sous-utilisation du potentiel humain. Lorsqu'on n'utilise pas les talents, l'habileté technique, les connaissances du terrain, la créativité... cela engendre la perte des compétences, des idées, de l'esprit d'équipe... et freine les possibilités d'amélioration de l'entreprise. La culture organisationnelle, l'absence de formation, un turnover trop important peuvent être à l'origine de ce gaspillage.

* Un Muda est une forme de gaspillage, formalisée par le système de production d'un grand fabricant de voitures japonaises.

RÉFLEXIONS

Le gaspillage et vous

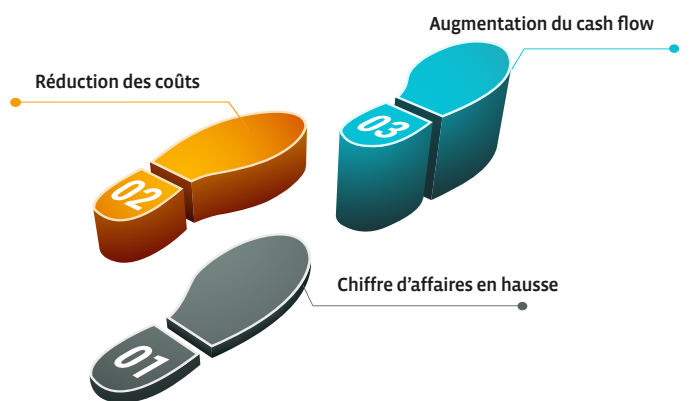
- Connaissez-vous réellement l'ampleur du gaspillage dans votre entreprise ?
- Savez-vous quel taux de gaspillage peut être éliminé ?
- Que faites-vous pour réduire le gaspillage ?
- Combien de temps y consacrez-vous ?

Travail d'équipe

- Quels principaux types de gaspillages pouvez-vous identifier dans votre environnement ?
- Quelles en sont les principales causes et quelles solutions proposez-vous pour y remédier ?
- Quels sont les points d'action que vous jugez prioritaires ?
- Pouvez-vous estimer la quantité de travail et les ressources nécessaires pour les traiter ?

Une politique des petits pas qui conduit de la résolution des gaspillages à la profitabilité

Le *lean* est un générateur économique à grande échelle, si la valeur ajoutée et les ressources humaines sont au rendez-vous, on récolte au-delà de nos espérances des résultats financiers conséquents.



Quelle est la méthode ?

L'intervention débute par une phase de diagnostic réalisée par l'équipe dirigeante, souvent accompagnée par un consultant : analyse des difficultés, des freins et des dysfonctionnements. Des chantiers pilotes sont ensuite identifiés en concertation avec les équipes. Différents outils et moyens sont alors utilisés pour obtenir les résultats escomptés. L'outil appelé « 5S » est le plus répandu.

Le diagnostic

Un diagnostic est d'abord réalisé. Il analyse les flux de matière et d'information sur l'ensemble du processus, depuis la commande du client jusqu'à la livraison du produit ou du service.

Lors de ce diagnostic, les difficultés et les sources de gaspillage sont identifiées, pour chaque étape du processus.

Pour ce faire, un groupe de travail multidisciplinaire est constitué (animé par un consultant extérieur ou par une personne formée en interne).

La représentativité du personnel permet également d'obtenir un consensus sur la situation de départ, ce qui est crucial pour le choix des solutions à mettre en œuvre et leur réalisation.

Des chantiers pilotes

Sur cette base, des chantiers de travail sont identifiés et priorisés pour réduire les gaspillages.

Cela peut passer par une réduction des coûts, une meilleure organisation, une amélioration de la qualité ou une réduction des délais.

Outil : les 5S

Les **5S** désignent « cinq termes japonais commençant par un S utilisés pour créer un bon environnement de travail aux opérations à valeur ajoutée ». Ils peuvent être traduits ainsi :

• **Seiri** : séparer, trier

Exemple : un poste ou un lieu de travail encombré présente un risque potentiel d'accidents : chutes, masquage d'outils dangereux, instabilité, etc. Le travail avec des sources chaudes (chalumeau, fer à

Les 5S permettent une mise en évidence des défauts, erreurs, négligences et du manque de discipline.

souder, bec Bunsen...) ou avec manipulation de produits chimiques s'accommode mal du désordre.

L'opération de tri est également une bonne opportunité de remplacer les outils et objets défectueux, détériorés ou manquants.

• **Seiton** : situer, ranger

Le but du *seiton* est de déterminer une place pour ranger les choses utiles, celles indispensables au travail et qui ont passé avec succès l'épreuve du *seiri*. Le *seiton* est très souvent illustré par la célèbre maxime *Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place*.

• **Seiso** : nettoyer

Le nettoyage régulier permet le maintien en bonnes conditions opérationnelles des outils, équipements, machines, etc.

• **Seiketsu** : standardiser, rendre durable

Les trois premiers S sont des actions à mener sur le terrain, alors que ce quatrième S propose de construire un cadre formel pour les respecter et les faire respecter.

• **Shitsuke** : suivre, impliquer

La rigueur, c'est aussi l'implication. L'implication est une affaire de comportement personnel à double titre : être soi-même exemplaire quant à l'application des règles et ne pas laisser passer un manquement aux règles.



Si les objectifs et les principes du lean sont partagés, leur mise en œuvre est très différente selon les entreprises, compte tenu du contexte.

Il n'existe donc pas une démarche lean, mais une diversité d'applications.

| | Qualité | Sécurité | Environnement |
|--|--|---|---|
| Seiri Supprimer l'inutile | Supprimer les risques d'erreurs, de confusion. Travailler sur des surfaces dégagées. N'avoir au poste que le nécessaire. | Supprimer les obstacles dans les cheminements, dégager le poste, améliorer la visibilité. Réduire les risques de chutes d'objets et de personnes. | Retirer tout ce qui n'est pas utile à l'exécution du travail, mais peut présenter un risque en cas d'incendie, de fuite, etc. |
| Seiton Situer les choses | Supprimer les risques d'erreurs, de confusion. | Identifier les dangers potentiels. Ranger de manière sécurisée (pas de risques de chute ni de blessure). | Placer les objets dans des emplacements adaptés et visibles. Identifier les produits. |
| Seiso (Faire) Scintiller | Propreté de base pour un travail de qualité. Prévention des défauts d'aspect. Remédier à toute dégradation. | Détection précoce et remise en état des détériorations. | Limiter le recours à des moyens lourds et à des produits agressifs (détergents, solvants), pour des nettoyages ponctuels. |
| Seiketsu Standardiser les règles | Les 5S sont intégrés dans l'ensemble des procédures et règles qui régissent le travail et ont une incidence sur sa qualité. | Les règles sont établies, la discipline s'applique à tous. | L'existence de règles réduit les comportements irresponsables et irrespectueux. |
| Shitsuke Suivre et progresser | Le maintien de la qualité des produits et prestations et celui de la qualité de l'environnement de travail sont liés. | La mise en place de réglementations et d'exigences de plus en plus sévères sur la sécurité et le respect de l'environnement nécessite une adaptation permanente des règles et des comportements dans les entreprises. | |

Les 5S sont un levier du management de proximité, tant pour l'animation des équipes au quotidien que pour la conduite du changement et de l'autonomisation des équipes.

Un vrai projet d'entreprise

Il est recommandé d'en faire un vrai projet d'entreprise : officiel et officialisé, disposant d'un cadre structuré et de ressources allouées.

La gestion en mode projet suppose la création ou l'existence d'une structure de pilotage, des buts, des objectifs, des jalons, un calendrier, des indicateurs. Il faut se doter des ressources nécessaires au déploiement et soigner la communication.

Le management visuel

Le management visuel est au cœur du *lean management*. C'est un outil de performance individuelle et collective avec deux objectifs majeurs :

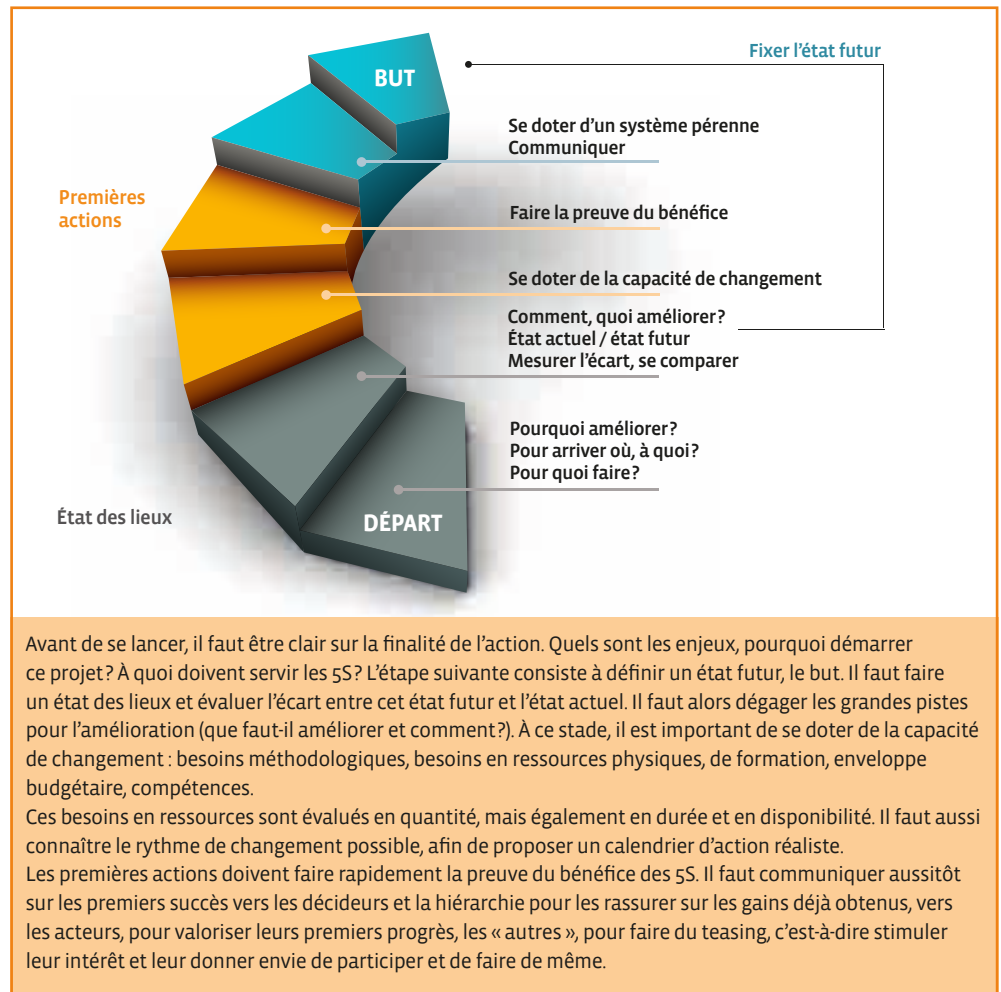
- fournir un état des lieux permettant d'un coup d'œil une détection rapide et simple d'une situation opérationnelle anormale et donc l'enclenchement de la correction nécessaire ;
- fournir une aide visuelle aux collaborateurs pour leur permettre de réaliser leurs tâches plus rapidement, plus efficacement.

Voir, c'est savoir!

De quelle façon cet outil peut-il aider?

- Communiquer de façon visuelle pour frapper les esprits ;
- centraliser en un même lieu des informations de travail ;
- disposer d'un tableau visuel aisément consultable ;
- contrôler en direct la réalisation des tâches ;
- corriger rapidement une information ;
- faire vivre et anticiper l'action au quotidien par l'équipe.

Carnet de route



Source : Christian Hohmann, *Guide pratique des 5S pour les managers et les encadrants*, Éditions d'Organisation, 2006

Pourquoi un tel dispositif donne-t-il de bons résultats?

Cela évite les réorientations de tâches non concertées, les arrêts et reprises intempestifs, source de gaspillages.

Cela permet d'identifier rapidement les tâches en retard, les besoins d'entraide, les alertes à donner à un client sur un sujet retardé, le besoin de négocier des délais.

Cela permet d'expliquer facilement et rapidement l'état du travail, les disponibilités et les surcharges.

L'équipe projet



| | Management visuel |
|--------------------|---|
| Tableau | Tableau blanc laqué, tableau aimanté, tableau liège ou papier, tableau à fiches cartonnées... |
| Information | Indicateurs de l'équipe (coût, qualité, quantité, délais), suivi des tâches et processus, plan d'action en cours (responsable + nom de l'action) |
| Formes | Utilisation d'indicateurs en couleur (ex. : rouge = problème en cours, vert = tout va bien), utilisation d'éléments repositionnables : épingles, aimants, Post-it, fiches cartonnées, utilisation de symboles clairs et explicites : jouer sur les différences de formes et de couleurs |
| Animation | Prise en charge du tableau par un membre de l'équipe projet, mise à jour régulière |



Concrètement appliqué au bâtiment, cela donne quoi ?

L'approche très pragmatique du *lean* apporte des gains directs sur l'ensemble des aspects de la production : diminuer les coûts (chasser les gaspillages de son organisation interne, fluidifier les flux, bien faire du premier coup), fiabiliser les plannings (manager l'avancement au quotidien pour assurer les délais et anticiper les tâches à venir), augmenter l'efficacité et la sécurité sur les chantiers (assurer la parfaite coordination et la gestion des espaces), améliorer la perception du chantier par les clients (rangement et organisation exemplaires), faire progresser la constructibilité (décloisonner les services pour mettre en œuvre les solutions les plus gagnantes pour le projet), dégager de la marge et rendre l'entreprise plus attractive que la concurrence... Elle fédère les équipes. Des entreprises témoignent.



ENTRETIEN AVEC

Cristina Carrondo

Assistante de direction
Entreprise Carrondo
Électricité générale
11 salariés
Seine-et-Marne



« Le lean construction est une démarche structurée permettant de passer du mode "débrouille", encore très présent dans les métiers de la construction, à un mode de travail organisé et planifié. »

Sortir la tête du guidon, pour améliorer les résultats

Le *lean* construction, nous l'avons découvert lors d'une réunion d'information organisée par la fédération BTP 77, en 2014. Celle-ci proposait à la fin de la séance, aux entreprises qui souhaitaient s'engager dans cette démarche, une session de formation-accompagnement par le cabinet expert Delta Partners. Nous nous sommes inscrits pour améliorer notre fonctionnement et nos résultats.

Cette formation-action, nous l'avons suivie au format interentreprises, ce qui nous a permis d'échanger avec d'autres métiers du bâtiment sur les bonnes pratiques, les améliorations possibles et les écueils à éviter.

Accompagnée par le conseiller, elle se fait directement dans l'entreprise, au contact de la réalité du terrain. Nous œuvrons essentiellement sur la rénovation de colonnes montantes électriques dans les parties communes des immeubles.

La première approche a été l'observation : préparation, organisation, parcours, accès au chantier, façon de faire, postures de travail, outils, délais impartis... tout y passe pour rechercher les points sensibles, les gaspillages et les voies d'amélioration.

Cela se fait directement avec les personnes concernées, car celles qui agissent sont souvent les plus capables de trouver la solution à un problème.

Pour mon mari, prendre le temps d'aller sur le terrain n'était pas neutre, car il est souvent occupé à d'autres tâches, et donc parfois coupé de la réalité. Bien sûr, les difficultés finissent toujours par remonter, mais parfois trop tardivement, alors qu'on aurait peut-être pu les éviter!

« Problème » peut vouloir dire défaut d'information, mauvaise organisation, planning pas respecté, allers et retours incessants, manque de matériel adéquat, matériaux livrés tardivement, correctif d'un travail réalisé (reprise)... Bref, il y avait de quoi améliorer notre façon de travailler.

Les compagnons passent du mode « débrouille » à un mode de travail organisé : nous faisons un point journalier à 15 heures avec le référent de chaque chantier en cours (généralement trois chantiers simultanés) pour voir si tout se passe comme prévu. La méthode *lean* permet un changement important dans les conditions de travail, dont les gains

principaux sont pour les salariés une diminution de la pénibilité des tâches, une valeur ajoutée et une reconnaissance du travail effectué, mais aussi les succès. On partage les problèmes, mais aussi les succès.

Pour l'entreprise, cela permet de faire baisser les coûts de production, de dégager de la marge grâce à la chasse aux gaspillages, une meilleure planification, aux délais respectés, aux clients satisfaits. Pour le chef d'entreprise, c'est ne plus être seul face aux difficultés, à la recherche de solutions, c'est donc moins de stress!

Certes, cela demande une remise en question de la façon dont on fonctionne, cela peut être désagréable parfois de se rendre compte que ce n'est pas parce qu'« on a toujours fait comme cela » que c'est la meilleure façon de faire... Se lancer dans cette démarche demande une véritable implication de tous pour aboutir au changement et à la réussite.

C'est une attitude d'amélioration en continu, c'est un projet d'entreprise.

Changer de lunettes pour voir les choses différemment

Lorsque j'ai repris l'entreprise, en 2010, elle comptait 80 salariés et faisait environ 30 millions de chiffre d'affaires avec une activité axée sur la plomberie.

Aujourd'hui, le groupe Acorus comprend 500 personnes et réalise 70 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous intervenons sur des chantiers en réhabilitation de biens immobiliers (40 %), en remise en état de logements (35 %), en entretien (15 %) et en adaptation des logements pour personnes âgées ou à mobilité réduite (10 %).

Pour réaliser ces chantiers, la société comprend des chargés d'études, des maçons, des électriciens, des peintres, des plombiers, des serruriers, des menuisiers, des techniciens polyvalents, etc.

Comment expliquer cette orientation ? J'ai passé 15 ans dans le service chez Veolia puis Elis. Alors, quand je me suis lancé dans cette aventure, je voulais faire du « bâtiment » autrement : offrir davantage de services aux clients et instaurer une logique économique où l'on ne serait plus obligé de faire deux fois la même chose parce qu'on n'a pas été capable de le faire correctement la première fois. Que de gaspillages en temps, en énergie, en matériel, en matériaux... tout cela finit par coûter très cher à l'entreprise, sans compter le mécontentement du client, qui voit un travail désorganisé et des délais qui s'étirent...

L'occasion de mettre cela en place de manière plus professionnelle m'a été donnée en 2013. Je tombe sur un article dans lequel un expert du *lean* construction explique en quoi et comment cette philosophie qui vise à créer de la valeur ajoutée et à libérer l'entreprise de son carcan était applicable au monde du bâtiment.

Cela correspondait à mes attentes, nous nous rencontrons et décidons rapidement de lancer un premier projet !

Nous avons sélectionné un secteur pilote (celui de la réhabilitation) et trois conducteurs de travaux ont été choisis pour l'expérience.

Très rapidement, le conseiller, venu sur le terrain, identifie des sources de gaspillage (transmission des consignes, planning d'interventions, transport...), la plus manifeste était l'usage omniprésent du téléphone pour traiter les problèmes. L'observation a en effet montré que chaque conducteur de travaux recevait près de 500 appels quotidiens, la plupart du temps pour résoudre des questions qui auraient pu être évitées. Par exemple, un client appelle le conducteur de travaux : « J'attends votre plombier que fait-il ? » Le conducteur appelle le plombier : « Le client s'inquiète, que se passe-t-il ? » Le plombier : « Les embouteillages m'ont retardé, j'arrive dans cinq minutes, le temps de me garer. » Appel du conduc-

teur de travaux vers le client : « Le plombier arrive dans 10 minutes, le temps de trouver une place. » Voilà des appels énergivores, à non-valeur ajoutée et finalement coûteux pour l'entreprise.

Peut-être aurait-il été plus simple que le client puisse contacter directement le plombier !

Aujourd'hui, le client a à sa disposition une fiche avec les numéros de téléphone de ses interlocuteurs premiers. Il est en confiance. Par ailleurs, le plombier est responsabilisé, valorisé par un contact direct, les plannings sont plus facilement respectés et le conducteur de travaux peut, quant à lui, se recentrer sur son métier.

En fait, il faut changer de lunettes (ou en mettre) pour voir les choses autrement. On parle désormais de faire le travail avec davantage de valeur et moins d'efforts et d'erreurs. Le taux d'imperfection est ainsi passé à 0,2 % en un peu plus d'un an, contre 1,5 % auparavant. Les techniciens sont plus impliqués. Leur savoir-faire est un gage de réussite. Ainsi, lorsqu'ils proposent des solutions pour faire bien dès la première fois (innovation, matériels, organisation du travail...), c'est un réel bénéfice pour tous.

L'autonomie des collaborateurs dans l'exécution de leurs missions, l'organisation et les moyens d'atteindre le résultat, la satisfaction

ENTRETIEN AVEC

Philippe Benquet

Président
Acorus
Entreprise générale
500 salariés
Seine-et-Marne



des clients face à une information régulière sur l'avancée des travaux, des délais maintenus, une réception sans réserve sont autant d'atouts pour notre société.

Mais le travail ne fait que commencer, il faut se laisser du temps, les choses se font par petites touches, l'expérience des uns profitant aux autres et les stimulant.

Le conseiller revient régulièrement pour analyser la marge de progression et vérifier que les outils mis en place (parce qu'il en faut quand même) sont toujours bien adaptés et utilisés correctement. Notre démarche se poursuit sur d'autres secteurs d'activité, pour une amélioration en continu.

La FFB Île-de-France Est engage ses adhérents à se lancer dans la démarche « *lean* construction »

« Dans le contexte difficile que traverse le secteur, les entreprises de bâtiment, sur la défensive, utilisent une trop grande part de leur énergie à résister, ce qui les épuise... Les élus de Seine-et-Marne ont décidé d'accompagner les entreprises adhérentes à la fédération vers une dynamique positive.

Le *lean* nous est apparu comme un support intéressant pour mettre en œuvre un tel projet. Un projet collectif pour s'engager dans une démarche choisie, porteuse de perspectives et de performance, et qui s'appuie sur leurs problématiques : économiques, relationnelles et d'organisation sur les chantiers notamment.

Guidés par ce choix, nous avons, en 2014, mis en place un plan d'action, d'information et de formation au *lean* construction avec le concours de l'IFRBTP 77 et d'un cabinet spécialisé.

Dix entreprises ont participé à la première session, cette année, soit en groupes intraentreprises, soit en groupes interentreprises. Toutes sont allées au bout de la démarche et en sont ressorties satisfaites, avec une évolution très positive dans la dynamique de l'entreprise. »

Thierry Fromentin, président

« *Le lean offre une vision différente et des perspectives.* »

Donner une colonne vertébrale solide à un corps en pleine croissance

ENTRETIEN AVEC

Pierre Beneytout

Dirigeant
Aquarel Rénovation
Peinture - Plâtrerie
11 salariés
Gironde



Lors d'une réunion du groupe jeunes qui s'est tenue à Bordeaux dans les locaux de la fédération, deux membres se sont exprimés sur la démarche *lean* appliquée dans leur entreprise, grâce à l'intervention d'une association portée par des cadres dirigeants à la retraite. Leur expérience m'a paru intéressante parce qu'elle entrait directement dans l'intimité de l'entreprise, dans la réalité quotidienne de son fonctionnement.

J'ai acheté Aquarel Rénovation il y a sept ans maintenant, à l'époque

il y avait un salarié. Aujourd'hui, ils sont dix, avec chacun un cœur de métier différent (plâtrerie, isolation, peinture, carrelage...), alors forcément le mode de gestion de l'entreprise (clients, chantiers...) et du personnel n'est plus le même. Il fallait organiser une manière de travailler qui soit pérenne pour la société.

Une année, j'ai donc décidé de mettre au centre de l'entretien annuel une question cruciale : « Si vous étiez à ma place, que feriez-vous pour améliorer votre quotidien ? »

Des solutions très concrètes sont remontées du terrain, tous se sont impliqués, certes toutes les propositions n'ont pas été retenues, mais toutes ont été analysées. Ainsi, on a pu gérer un problème récurrent concernant la gestion des stocks en peinture. La solution : désigner un responsable qui sait s'il faut un stock tampon, et en quelle quantité. Chaque semaine, on se retrouve au dépôt et on fait le point. C'était un bon début.

En janvier dernier, le consultant de l'association A2C est venu compléter cette approche : « Il faut maintenant déterminer où vous voulez aller. Quels sont les freins ? » Nous avons donc travaillé ensemble à bâtir une nouvelle approche.

Pour des questions d'organisation et pour fluidifier l'activité, j'avais besoin de dégager du temps et d'avoir à mes côtés un responsable des opérations, en plus d'une secrétaire administrative. Cela nous a amenés à redistribuer les rôles (qui fait quoi ?), à cartographier le flux de valeur de l'entreprise (qui a besoin de quoi ? quelle information est nécessaire à quel moment ?), de la prise de commande jusqu'à l'encaissement. Une radiographie en quelque sorte de notre colonne vertébrale. À l'issue, un organigramme, la définition des rôles et des missions de chacun, des fiches actions, un planning partagé, des suivis de chantier mieux organisés, etc.

Tous les lundis, une réunion avec, à l'appui, par chantier, un document de mission hebdomadaire, qui recense les ressources humaines mobilisées, le matériel requis, les matériaux nécessaires, etc.

Un tableau synoptique, accessible à tous, avec en abscisse les chantiers et en ordonnée les matériels affectés, a été conçu par les techniciens, ce qui permet aussi de savoir d'un seul coup d'œil où se trouve le matériel, qui l'a utilisé en dernier et s'il est en état de fonctionnement. On ne cherche plus le matériel, on le programme d'avance pour un

chantier donné... Tous ces aspects fluidifient l'activité.

L'implication et la participation de tous sont des éléments clés qui font le succès de l'opération : plus de responsabilisation, chacun détient la solution et le responsable opérationnel joue son rôle de courroie de transmission, ce qui me permet de me recentrer sur le marketing et le développement de la société. Notre prochain objectif ? Nous doter d'indicateurs de performance : le premier pourrait concerner le respect des délais. Un panneau d'affichage avec des indicateurs verts, orange et rouges donne immédiatement le ton.

Le second : le nombre de chantiers à réaliser dans le mois.

Le troisième : le nombre de jours gagnés sur l'ensemble des chantiers du mois.

Les muscles de soutien à notre colonne vertébrale se fortifient.

La philosophie du *lean management*, c'est l'amélioration en continu, c'est donc ce que nous nous efforçons de faire !

La fédération régionale du bâtiment de Poitou-Charentes expérimente une démarche *lean* construction dans quatre départements et sur quatre chantiers, avec l'État, la Région¹, l'Ordre des architectes et l'OPPBT

Cette action, qui vient tout juste de débuter, avec l'appui de deux cabinets-conseils-formateurs (Delta Partners et Effidyn), vise à permettre aux entreprises et à leurs salariés, à la maîtrise d'œuvre, à la maîtrise d'ouvrage ainsi qu'à l'ensemble des intervenants sur le chantier, d'expérimenter la démarche *lean* construction et d'ancrer ces nouvelles pratiques dans les usages.

Quatre chantiers pilotes ont été identifiés : deux chantiers publics, un chantier de construction de logements sociaux, une opération privée, situés dans les quatre départements de la région (Charente, Charente-Maritime, Deux-Sèvres et Vienne).

Les objectifs à atteindre sur les quatre chantiers :

- Permettre la réalisation des quatre chantiers à coûts maîtrisés, par la détection et l'élimination des gaspillages, la mise en place d'outils de gestion de projet;
- parvenir, par une meilleure organisation et une meilleure gestion des chantiers, à la maîtrise des budgets pour les donneurs d'ordre et à la préservation des marges des entreprises;

- aider les entreprises à s'approprier les outils permettant de coordonner leurs interventions;
- donner à tous les acteurs du chantier, dès la phase étude/préparation, une vision partagée du chantier avec un focus sur la gestion globale des flux;
- optimiser les délais de réalisation des chantiers, par de meilleures conception et mise en œuvre de l'organisation;
- anticiper au mieux les interfaces, la coactivité, les flux, les aléas et fiabiliser les prévisions de réalisation de l'ouvrage;
- assurer une meilleure communication entre les différents acteurs et intervenants sur les chantiers;
- mettre en œuvre une planification collaborative et participative;
- créer des conditions et un environnement de travail propices à la sécurité et à la prévention, à l'efficacité opérationnelle et à la réduction des risques sur chantier tout au long de l'opération;
- enfin, formaliser les retours d'expérience et permettre la mutualisation des pratiques.

1. L'État (DIRECCTE Poitou-Charentes) et la Région cofinancent cette action dans le cadre du contrat d'objectifs territoriaux BTP 2014-2020.

ENTRETIEN AVEC

Damien Cocault

Dirigeant
Cocault SARL
Maçonnerie - Gros œuvre
28 salariés
Maine-et-Loire



En 2004, J'ai repris la société familiale, créée en 1976. Très vite, le contexte économique du secteur s'est dégradé. Chaque année, il devenait de plus en plus difficile pour notre entreprise de dégager de la marge.

Trouver un moyen de rendre l'organisation plus performante était donc l'objectif à atteindre, le seul sur lequel nous pouvions avoir un levier de décision.

Passer de l'homme-orchestre au chef d'orchestre

En 2013, mes recherches m'ont conduit vers le *lean management*. Et plus particulièrement vers Constructys Pays de la Loire, qui proposait un accompagnement de cette démarche en entreprise. J'y ai fait la connaissance de notre conseiller, Max Cailleau, Ingénieur projets chez Hisséo - Groupe BDO, qui nous a guidés dans la mise en place de la démarche dans notre entreprise et qui suit notre évolution depuis, puisqu'il s'agit d'une démarche d'amélioration continue.

L'action sur le terrain nous a permis de comprendre les pertes générées sur les chantiers, mais également celles engendrées par le process administratif. Mais surtout de trouver collectivement des solutions.

Le point fondamental pour la bonne application de la philosophie *lean*, c'est l'acceptation de la remise en cause de la façon de diriger pour le chef d'entreprise et de la manière de faire pour les salariés.

Le fait, par exemple, de donner plus d'autonomie aux équipes m'a permis de me recentrer sur mon métier de dirigeant : je suis passé de l'homme-orchestre au chef d'orchestre !

Pour les salariés, plus d'autonomie, cela s'est aussi traduit par plus de polyvalence, plus de responsabilités, plus de réactivité et de fluidité dans le travail.

Pour mesurer les améliorations apportées, nous nous sommes donné des indicateurs de performance :

- évaluation de la polyvalence de chacun par les salariés eux-mêmes ;
- efficacité heures consacrées/heures prévues : un point est fait toutes les semaines avec le chef de chantier ;
- coût des travaux de reprise, par chantier et sur l'ensemble.

Chacun contribue à améliorer son travail, à détecter là où il n'y a pas de valeur ajoutée.

La culture de l'entreprise est devenue la valeur ajoutée, la satisfaction du client.

Mettre en place cette démarche nous a également permis d'installer une communication interne efficace : planification en amont, réunions programmées de fin de chantier où chacun fait part de son retour d'expérience. Les compagnons peuvent s'exprimer sur ce qui ne va pas et trouvent par eux-mêmes comment améliorer les choses...

Tout cela participe à l'amélioration de la qualité des ouvrages et des délais de livraison, facilite l'organisation avec moins de stress pour tous, donne une meilleure image auprès de nos donneurs d'ordre (bailleurs sociaux, promoteurs, tertiaire...).

Les salariés se sentent valorisés et reconnus pour leurs compétences. Enfin, il s'est créé un sentiment d'appartenance à une société qui va de l'avant et met au cœur de ses enjeux le facteur humain.

Une démarche où prime avant tout le bon sens

La philosophie du *lean* est de réduire, voire de supprimer, tous les gaspillages d'une organisation. Car qui dit gaspillages dit activités sans valeur ajoutée.

Le *lean* devient optimal si la démarche est structurée pour le long terme, dans le cadre d'une stratégie d'amélioration continue. C'est souvent un changement de culture pour l'entreprise, qui repose sur l'écoute et la communication, un travail collaboratif et participatif : le dirigeant est pleinement impliqué dans le projet, les salariés sont acteurs dans l'amélioration de leurs activités.

Notre rôle de conseiller consiste à sensibiliser, former, animer, piloter la mise en place de la démarche dans l'entreprise.

Cela commence par l'analyse de terrain (deux ou trois jours) pour poser un diagnostic. En fait, c'est une liste de problématiques auxquelles il va falloir trouver des solutions avec des groupes de travail pour les corriger. Ce que nous avons repéré sert de base de travail pour sensibiliser l'ensemble du personnel au mode de fonctionnement de la société.

En aucun cas, il ne s'agit de transformations préparées à l'avance. Le véritable travail de changement, ce sont les salariés qui le font par leur propre analyse, par leur autocritique.

Souvent, la solution est simple et réside dans le réflexe de bon sens qu'on n'a plus : est-il nécessaire de faire plusieurs allers et retours pour chercher les matériaux ou le matériel ? Une planification des

outils à emporter pour le chantier, un rangement plus visuel de ceux-ci ne faciliteraient-ils pas la tâche ? Il ne s'agit pas de critiquer, mais de permettre de voir les choses différemment. On analyse les pourquoi, les comment faire mieux pour être plus productif et réduire tout ce temps perdu, ingrat, inintéressant et surtout à non-valeur ajoutée pour chacun : salariés, entreprise, clients. Cet accompagnement se traduit par un travail par petits groupes de cinq ou six personnes, on y consacre une demi-journée tous les 15 jours à trois semaines, cela permet de voir une mise en pratique et une analyse des améliorations encore possibles.

On met en place de manière collégiale des indicateurs de performance qui facilitent la démarche de progrès.

ENTRETIEN AVEC

Max Cailleau

Ingénieur projets *lean*
Hisséo - Groupe BDO
Pays de la Loire



C'est une amélioration continue, une stratégie des petits pas, mais bien appliquée, elle donne de grands résultats... un gain en productivité qui passe de 35 à 50 %, c'est 1,5 fois de plus d'avancement sur le chantier, pas négligeable par les temps qui courent !

Une formation-action pour les TPE/PME

Constructys Pays de la Loire a toujours promu l'amélioration continue (qualité, compétences...) des entreprises.

Nous nous sommes intéressés à cette démarche innovante d'amélioration qu'est le *lean management*, il y a environ six ans, lorsque l'environnement concurrentiel des entreprises de bâtiment s'est un peu plus tendu, et qu'il fallait pour elles trouver un moyen de gagner de l'argent ou de ne pas en perdre...

Cette démarche qui vise à chasser les gaspillages tout au long de la chaîne de valeur, quelques TPE/PME la pratiquaient déjà sans le savoir, parce qu'elle s'appuie sur des règles de bon sens générant plus de fluidité dans le travail et permettant de gagner du temps et donc de l'argent.

« Sur les chantiers lean, on observe une amélioration des conditions de travail, une baisse du stress et donc une meilleure sécurité. »

ENTRETIEN AVEC

Pierre-Édouard Quettier

Dirigeant
Joly SAS
Couverture - Bardage - Étanchéité
50 salariés
Eure



Certes, un chantier n'est jamais le même d'une fois sur l'autre, mais le *lean* permet avec quelques outils adaptés d'appliquer un process commun pour, par exemple, corriger les défauts de coordination, améliorer la gestion des consommables, l'approvisionnement sur les chantiers, la préparation du chantier, éviter les reprises, etc.

Cette méthode, qui demande une dynamique interne, est un retour sur investissement rapide, visible par tous et facile à mettre en œuvre avec deux ou trois indicateurs de progrès. Elle permet, par l'implication de tous, d'améliorer la rentabilité de l'entreprise, de maintenir les compétences et donc d'être plus compétitif.

Nous avons fait appel à un organisme de formation spécialisé dans le domaine (Hisséo - Groupe BDO) pour sensibiliser et former les entreprises.

Depuis un an, j'ai engagé l'entreprise familiale dans le *lean*. Je souhaitais faire cette démarche depuis longtemps, mais comme elle nécessite un engagement personnel important, je la repoussais en gardant « la tête dans le guidon » pour me consacrer pleinement à la recherche de marchés... De plus, dans la situation de crise où se trouve le bâtiment, rien ne paraissait évident. Pourtant, la situation économique étant détériorée, avec des prix de vente en baisse constante, nous étions bien contraints de nous remettre en question et de trouver des solutions pour améliorer notre productivité et préserver nos marges. Il fallait donc définir un axe d'évolution interne pour optimiser et rationaliser nos stocks et nos encours.

Nous avons trouvé les financements nécessaires pour accompagner les entreprises, notamment par le biais d'un appel à projets du FPSPP¹ dans le cadre du projet « Mutations économiques et transition énergétique dans le BTP ».

Puis, nous avons mis en place des réunions d'information avec le consultant. La dernière en date a été réalisée en Loire-Atlantique au tout début du mois.

La formation-action demande, en fonction de la taille de l'entreprise, entre 5 et 10 jours d'intervention, par petits groupes. Ces journées sont animées par un consultant spécialiste du *lean* dans l'entreprise. La conduite globale de la démarche se déroule sur six à sept mois. Constructys Pays de la Loire prend en charge en moyenne 80 % de cette formation-action. Seul le diagnostic établi en amont est financé à 100 % par l'entreprise adhérente.

Sur les conseils de ma fédération, j'ai fait appel à un consultant extérieur spécialisé pour m'accompagner dans cette approche. À l'issue d'un diagnostic sans complaisance, le consultant m'a présenté sa méthode dite des « 5S » (*seiri*, débarras; *seiton*, rangement; *seiso*, nettoyage; *seiketsu*, standardiser; *shitsuke*, discipline). Ensuite, pour parvenir à mettre en place cette gestion, il fallait pouvoir s'appuyer sur des outils informatiques. Nous avons donc informatisé notre processus en utilisant les codes-barres de nos fabricants associés à leurs tarifs, ainsi que des zapettes autonomes affectées à nos opérateurs. La formation du personnel fonctionnel et des opérateurs concernés par la gestion de nos stocks est en cours.

ENTRETIEN AVEC

Anne-Rose Leroux

Conseillère formation
Constructys
OPCA de la Construction
Pays de la Loire



1. Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels.

À bref délai, nous connaissons en temps réel l'inventaire chiffré des matériaux dont nous disposons en interne. Avant de procéder au démarrage d'un chantier, nous saurons précisément si les matériaux et matériels sont disponibles à l'entreprise, et nous pourrions ainsi ne commander que les matériaux nécessaires. L'inventaire de fin d'exercice figurant dans le bilan se fera automatiquement. Ce sera un véritable confort de travail, un gain de temps pour tous, une opération rentable pour l'entreprise. Nos métiers évoluent et les outils de gestion de nos entreprises aussi. Le *lean*, oui, on peut dire qu'il nous a aidés à repenser notre activité.

Informatiser un processus pour gagner en productivité

ENTRETIEN AVEC

Jean Ramirez

Dirigeant
Largier Technologie
Plomberie - Génie climatique
70 salariés
Ardèche



Il y a quatre ans, lorsque j'ai repris cette entreprise, créée en 1932, la situation n'était pas brillante, pour ne pas dire critique. Ce qui pouvait paraître au départ un obstacle s'est révélé, pour le projet que je voulais mener, une vraie opportunité.

Par les fonctions que j'ai occupées par le passé, mes rencontres venues d'horizons différents, mes lectures et face au changement de culture de l'entreprise qui s'opère, je voulais mettre en place un mode de gestion et de management à l'opposé de la pratique courante, qui consiste à avoir une structure décisionnelle pyramidale, avec des salariés attendant de la hiérarchie les objectifs, les moyens de travailler et les ordres.

La hiérarchie, cela ralentit la prise de décision et l'adaptation. Cela déresponsabilise les salariés à la base, qui doivent faire valider tout ce qu'ils font. Ce sont pourtant ceux dont on attend le plus de réactivité opérationnelle.

Moi, ce que je voulais, c'était miser sur le capital humain, avoir un processus décisionnel le plus court possible, pour que chacun se sente concerné par le développement de l'entreprise et son succès, et finalement s'y sente bien.

Alors, on travaillerait comme une

entreprise « multiartisanale » structurée par petites équipes (huit). Pas de véritables chefs, chacun est patron de ce qu'il fait, chacun a son mot à dire et participe à l'innovation.

J'ai donc expliqué aux 50 salariés en place ma vision de l'entreprise, ma conception du travail, bref, ma philosophie.

Elle tourne autour de trois concepts : l'autonomie, la responsabilité et la collaboration entre tous.

Elle s'appuie sur trois valeurs : le travail bien fait pour une satisfaction totale du client, des compétences reconnues par tous, un mode de fonctionnement individuel et collectif totalement transparent qui s'appuie sur les trois concepts.

Cette vision de l'entreprise n'a pas été simple à intégrer, il fallait l'adhésion de tous et donc dépasser les résistances culturelles et remettre en cause tous les principes managériaux classiques définis depuis plusieurs années.

Il a fallu que ceux qui avaient le pouvoir s'en départissent et adoptent de nouvelles règles du jeu : tout le monde a du pouvoir, tout le monde est décisionnaire.

Les encadrants sont remplacés par des leaders (huit), qui, après s'être portés volontaires, sont nommés par chaque équipe. Chaque leader tient le rôle d'un facilitateur. Son but ? À l'écoute, il guide, aide sans jamais imposer... Dans cette configuration, il faut mettre son ego de côté, y compris pour le chef d'entreprise que je suis.

Pour installer une cohésion d'équipe, les salariés ont choisi eux-mêmes avec qui ils souhaitaient travailler et ont donc constitué leur groupe. Chaque équipe se définit des objectifs à atteindre.

Chacun doit se donner les moyens de réussir (compétence, ressources, outils...). Chacun a la responsabilité d'acheter sur les budgets de l'entreprise ce dont il a besoin

pour faire ce qu'il a à faire, sans aucune validation.

Bref, chacun est son propre patron, d'où la notion de société « multi-artisanale ».

Mais il n'est pas simple de devenir son propre patron. Certains pensaient au début qu'ils n'arriveraient pas à prendre les décisions, à négocier avec les clients ou les fournisseurs, à gérer leur budget... mais la confiance, l'accompagnement puis la réussite ont fini par juguler la peur.

La notion de groupe, de collaboration et d'entraide est donc capitale : tous les salariés sont dans le même bateau, ils ne doivent pas prendre de décisions qui risquent de le mettre en péril ! C'est la règle du jeu, ils doivent connaître leurs limites. Ainsi, lorsqu'un recrutement est envisagé, il se fait par cooptation. Le coopteur est conscient que sa crédibilité est en jeu au sein de l'entreprise. Ce sont d'abord les équipes qui rencontrent le candidat. Elles me confient ce qu'elles en ont pensé. Généralement, je n'interviens que pour une validation de principe. L'apprentissage faisant partie de notre culture d'entreprise de bâtiment, c'est donc une voie d'embauche privilégiée.

L'autre mot-clé est la transparence de l'information : elle doit être totale et accessible à tous, de n'importe quel lieu et à n'importe quel moment. Puisqu'une de nos particularités est la répartition des équipes sur quatre sites géographiques différents (Montpellier, Alès, Vals-les-Bains et Moissy-Cramayel en Île-de-France).

Nous avons d'abord équipé d'un ordinateur portable la quasi-totalité des salariés. Puis, nous avons mis en place un système de gestion (comptabilité analytique) pour que chacun puisse suivre l'évolution des chantiers, de la trésorerie par équipes et générale (début, mois en cours, reste à

produire et projection). Chacun intervient directement dans le système d'émission des devis, des factures, d'établissement de la paie (le salarié fait lui-même son bulletin de paie mensuel), etc. Une logique de transparence qui force l'intégrité et limite les appétits individualistes...

Toutes les informations utiles à la bonne marche de la société sont accessibles pour prendre individuellement et collectivement les meilleures décisions.

Un point mensuel est organisé avec les équipes : les problèmes rencontrés sont débattus. Si on perd de l'argent sur un marché, il faut comprendre immédiatement pourquoi. Chacun prend la parole sur les tensions qu'il connaît. Résultat : une spectaculaire libération de la parole et des innovations en rafale.

Les avantages ? Réactivité, efficacité, souplesse... autant d'arguments qui évoquent bien sûr la philosophie du *lean management* avec son organisation motivante.

Résultat : un chiffre d'affaires en hausse (6,7 millions en 2011, 10 en 2014, et nous espérons finir l'année à 11 millions), une rentabilité en progression de 20 %, des travailleurs plus créatifs, plus efficaces et surtout des clients satisfaits par la qualité du travail, l'implication des hommes et des délais maintenus !

Revenir à un mode de management classique ? Ce serait très dur pour nous tous, pour ne pas dire impossible !